

O BINÓMIO TRABALHO-FAMÍLIA E OS LÍMITES DA UBIQUIDADE: UMA NOVA COMPETÊNCIA EM EQUAÇÃO

Inês Nascimento
Isabel Menezes
Joaquim Luis Coimbra
Universidade do Porto

RESUMO

A existência na vida dos indivíduos de uma pluralidade de papéis sociais, associada ao facto de os recursos pessoais que estão disponíveis para o seu desempenho não serem ilimitados, gera grande controvérsia no que se refere à identificação dos efeitos recíprocos desses papéis e ao impacto da sua acumulação na qualidade de vida psicológica dos indivíduos. No caso específico da articulação dos papéis associados à vida familiar e ao contexto de trabalho a questão torna-se ainda mais saliente e, por vezes, constitui um problema de difícil resolução quer para os indivíduos quer para as organizações. Nem sempre os indivíduos conseguem deixar o trabalho à porta de casa e nem sempre a agenda profissional se mantém a salvo das exigências, das rotinas ou dos imprevistos familiares. Se, para os trabalhadores o envolvimento activo nestes dois contextos de vida está longe de ser pacífico, também os empregadores enfrentam dificuldades quando se trata de implementar políticas que satisfaçam a necessidade dos trabalhadores de conjugação do duplo papel profissional e familiar, sem perdas significativas ao nível do seu rendimento, motivação e investimento pessoal no trabalho. A presente comunicação pretende abordar alguns dos mecanismos e dinâmicas específicas implicadas na relação trabalho-família equacionando o problema central da interferência de papéis sob o ângulo dos efeitos e das soluções. Procura-se, igualmente, reflectir sobre o grau no qual o processo de equilibração do papel familiar e profissional pode ser compreendido em função de certas competências, pertencentes a uma categoria mais geral que aparecerá designada como *competências de gestão de fronteira trabalho-família*. Exploram-se as potencialidades destas competências na perspectiva de trabalhadores e empregadores.

Desde há algumas décadas que a relação trabalho-família, tem vindo a suscitar o interesse e a atenção de teóricos e investigadores das mais diversas formações académicas. Tratando-se de um tópico de investigação extraordinariamente sensível a variações do contexto histórico e sócio-demográfico, uma análise retrospectiva dos enfoques dos vários estudos permite identificar tendências de investigação paralelas às fases de todo um processo de reconfiguração das formas e estruturas dominantes destes dois ecossistemas da actividade humana. A cada período histórico aparece, assim, associado um certo grau de evolução na forma de problematizar e conceptualizar o binómio trabalho-família quer quanto à sua natureza, à direcção da sua relação e aos processos e mecanismos que lhe estão subjacentes.

Num esforço relativamente recente de síntese histórica, Gilbert (1993 *cit. In* Golden, 2001) descreveu em três estádios estes desenvolvimentos conceptuais. Um primeiro estágio situa-se nos anos 70, e é socialmente pontuado pela entrada de uma proporção significativa de mulheres no mercado de trabalho. A ruptura com a tradicional distribuição de papéis de género, traduz-se numa maior preocupação da

investigação com o modo como a participação feminina na força de trabalho afectaria as suas responsabilidades familiares clássicas (com a tónica a aparecer colocada nos efeitos adversos do emprego feminino para a vida familiar) e com o modo como homens e mulheres fariam, individualmente, a acomodação destas mudanças de papel.

O segundo estágio, iniciando-se por volta de 1980, aparece marcado pelo número crescente dos casos de famílias de duplo-emprego, e pelo maior relevo conferido pela investigação à dinâmica de articulação e conciliação dos papéis no interior da família. A díade conjugal emerge como unidade preferencial de análise e as questões da partilha de papéis são enfatizadas tendo em vista a caracterização das formas de acomodação conjugal das solicitações profissionais e familiares dos dois elementos.

Contemporaneamente, é num cenário social, demográfico e económico ainda mais complexo, no qual os problemas atrás enunciados não perderam nem relevância nem actualidade, mas no qual aparecem problemas novos (de que se destaca o aumento da taxa de divórcio e a proliferação das famílias monoparentais/uniprofissionais), que a investigação se tende a focar no modo como as políticas e práticas adoptadas no contexto do trabalho podem favorecer a integração dos papéis familiares e profissional pelos trabalhadores. Está aqui em causa o perspectivar da acomodação sob um outro ângulo, o da cultura organizacional: a questão que se coloca é a de como e em que extensão as organizações podem acomodar homens e mulheres que têm uma família.

É importante salientar que este último estágio, encontrando-se numa fase incipiente de desenvolvimento, sinaliza mais uma prioridade da investigação do que um estado final desejado pelas organizações. No entanto, espera-se, justamente, que iluminando os mecanismos de ligação trabalho-família e os processos através dos quais os indivíduos podem conseguir equilibrar a vida familiar e profissional, a investigação consiga pôr em evidência as possibilidades que se abrem às empresas no que toca à implementação de medidas pró-familiares (ditas “*family friendly*”) eficazes. Para tal torna-se essencial que os resultados da investigação façam sobressair quais os processos que permitem aos trabalhadores coordenar o seu duplo papel profissional e familiar com o máximo de satisfação pessoal e com o mínimo de interferência negativa nos seus níveis de produtividade. Será, todavia, fundamental que a própria investigação consiga superar as limitações que fazem parte do seu passado histórico e que estão na origem de algumas das controvérsias que, até hoje, se mantêm na forma de encarar o binómio trabalho-família e a relação entre os papéis a ele associados. Deste ponto de vista vale a pena determo-nos, de forma especial, numa das questões mais críticas que é da natureza dessa relação.

A natureza da relação trabalho-família: a dimensão dos processos

As propostas dos autores variam consoante se integram em modelos causais ou não causais (Morf, 1989 *cit. In* Zedeck, 1992). No primeiro caso, a ordem com que os termos do binómio aparecem enunciados não é arbitrária: a sua posição (anterior ou posterior) traduz a direcção da influência de um papel sobre o outro (interferência trabalho-família vs interferência família-trabalho); o sinal ou valência da influência (positiva ou negativa) remete para a qualidade dos efeitos que resultam da estrutura causal da relação. Por vezes, a semelhança que se observa em cada um dos domínios é atribuída a uma terceira variável que actua como causa comum de co-variância e afecta ambos de igual modo (poderá ser um traço de

personalidade, factores genéticos, padrões de comportamento e pressões sociais ou culturais que levam o indivíduo a responder do mesmo modo em ambientes diferentes) (Edwards & Rothbard, 2000)

A segunda categoria de modelos, admitindo ou a completa separação entre os dois domínios de desempenho de papéis ou a interdependência entre ambos, considera a interacção e não a direcionalidade um critério relevante na análise desta relação (e.g. Frone, Russell & Cooper, 1992; Frone, Yardley & Markel, 1997).

Durante longos anos a investigação assumiu a existência de efeitos unidireccionais, potencialmente negativos, o trabalho na esfera familiar tendo explorado em menor grau quer a possibilidade da interferência positiva do trabalho na família quer a direcção inversa de influência (Crouter, 1984). No entanto, a partir de certa altura, duas hipóteses alternativas de compreensão da relação entre o papel profissional e os outros papéis de vida passaram a orientar os trabalhos empíricos, dando lugar a duas abordagens distintas do envolvimento com múltiplos papéis.

Uma dessas abordagens desenvolve-se a partir da hipótese de *spillover*, isto é, da ideia de que as experiências vividas no trabalho e na família são susceptíveis de transpirar para outros contextos de vida, sendo esta transferência a explicação para a existência de continuidades entre os dois domínios e de semelhanças entre os acontecimentos que neles têm lugar. Ocorre *spillover* quando o efeito que um papel produz sobre um outro gera similaridades entre os dois domínios seja ao nível dos valores, da disposição emocional, da satisfação, das competências e/ou dos padrões de comportamento (Edwards & Rothbard, 2000). Esta perspectiva corresponde à visão popular do indivíduo que entra em casa mal humorado em consequência de um dia de trabalho problemático e que descarrega na família a frustração da jornada ou ao retrato da mulher trabalhadora a quem o filho pequeno não deixou dormir e descansar o suficiente para que pudesse começar sem fadiga um novo dia de trabalho.

Em geral, o conceito de *spillover* aparece relacionado com a existência de uma correlação positiva entre variáveis ligadas ao trabalho e variáveis ligadas à família. Tentativas para complexificar a explicação deste efeito fizeram emergir quatro propostas relativamente às condições que estariam na base de uma tal associação (Staines, 1980): a integração (os indivíduos tenderiam a envolver-se em papéis que se assemelhassem o mais possível à experiência de trabalho em termos de tempo, espaço, pessoas e actividades); o tipo de personalidade (a existência de uma predisposição de certos indivíduos para um elevado envolvimento em todas as actividades em que participam); competências e capacidades (a aquisição no contexto profissional de competências, especialmente sociais e organizacionais, facilitadores do envolvimento noutros papéis e vice-versa); pressões culturais (certos segmentos da população trabalhadora poderiam sentir-se pressionados a envolver-se noutro tipo de actividades).

O processo de *spillover* tanto se reveste de características positivas como negativas: o envolvimento com cada um dos papéis tanto pode potenciar (*spillover* positivo) como degradar (*spillover* negativo) o envolvimento/satisfação no(s) papel(eis) alternativo(s). Pode acontecer que o trabalho do indivíduo seja tão pouco estimulante e desafiante, que o regime de baixo consumo de energia em que funciona no contexto profissional se expanda para o domínio da família, dando origem a inércia e apatia face às tarefas da vida familiar. Do mesmo modo, se elevados padrões de auto-controle forem exigidos ao indivíduo no desempenho das

suas funções profissionais, a generalização desta forma de funcionamento para a esfera familiar pode diminuir a disponibilidade do trabalhador para a expressão de afectos e para actividades lúdicas no contexto da família.

Para além de ser possível distinguir *spillover* negativo e *spillover* positivo também parece haver vantagens em diferenciar os processos directos e indirectos de *spillover*. O *spillover* directo ocorre quando as condições objectivas do contexto de trabalho (ou familiar) afectam a vida familiar (ou profissional) independentemente do modo como os indivíduos experienciam subjectivamente essas condições. O *spillover* indirecto ocorre quando os efeitos produzidos num domínio (trabalho ou família) são mediados pelas reacções subjectivas dos indivíduos às condições objectivas do primeiro domínio (Lambert, 1990).

A hipótese da **compensação** serve, por sua vez, de ponto de ancoragem a uma perspectiva que diverge da anterior no pressuposto de uma relação inversa entre o trabalho e a família, que seria responsável por experiências antagónicas em cada um dos domínios. Ocorre compensação sempre que o indivíduo lida com a insatisfação num papel procurando obter satisfação num papel de um outro domínio. A compensação surge quando a resposta a condições profissionais ou familiares insatisfatórias é o maior envolvimento com outro contexto na expectativa de aí assegurar maior satisfação. Embora originalmente a teoria da compensação tenha sido usada para explicar as reacções dos indivíduos a experiências profissionais insatisfatórias ou a situações de fraco envolvimento profissional, formula, igualmente, uma explicação plausível para o maior envolvimento no trabalho por parte de indivíduos com vidas familiares problemáticas.

Este mecanismo de compensação pode assumir duas formas distintas: o redireccionamento e a reatribuição de importância, tempo e atenção de um domínio não satisfatório para um domínio potencialmente mais satisfatório (o indivíduo pode diminuir o seu envolvimento no domínio que lhe causa insatisfação e aumentar o envolvimento num domínio, eventualmente, mais satisfatório); e a procura de gratificações num domínio como forma de resposta à insatisfação sentida noutro. Esta segunda forma de compensação subdivide-se ainda em dois tipos: a compensação suplementar, em que as gratificações em falta num domínio são procuradas no outro, e a compensação reactiva através da qual o indivíduo procura num domínio experiências contrastantes com as experiências indesejáveis vividas no outro domínio ou procura ultrapassar as privações sentidas num domínio satisfazendo as suas necessidades num domínio alternativo. No primeiro caso, o indivíduo apresenta-se carenciado de experiências positivas, no segundo caso o indivíduo encontra-se perante um excesso de experiências negativas que procura compensar (Edwards & Rothbard, 2000). O mecanismo da compensação pode ser ilustrado a partir da imagem do gerente, que saturado das rotinas empresariais e do formalismo das relações de negócio, chega a casa e desafia um dos filhos para um passeio de bicicleta ou da esposa-mãe que, após um fim de semana de intensa actividade doméstica, encara o regresso ao trabalho em cada nova semana como um acontecimento libertador.

São identificadas três possíveis explicações para contextualizar a hipótese de uma correlação negativa entre o envolvimento no papel profissional e o envolvimento noutros papeis, entre os quais o familiar: a existência de uma quantidade fixa de recursos escassos (o trabalho e os outros papeis família apareceriam ao indivíduo como alternativas mutuamente exclusivas atendendo à necessidade de alocação de recursos); a existência de preferências relativamente uniformes e estáveis por certos tipos de actividades e níveis de envolvimento (o que

significaria que as pessoas se satisfariam com as suas experiências no trabalho não sentindo necessidade de procurar novas experiências fora do trabalho e vice-versa); o desejo de variedade nas actividades realizadas (Staines, 1980).

Se a primeira abordagem, se caracteriza especificamente pelo postulado de isomorfismo ao nível dos padrões de experiência pessoal e pela ideia de que os comportamentos e atitudes individuais são igualmente exibidos em cada domínio, a segunda abordagem, distingue-se pela suposição de que os indivíduos encontram ou procuram noutros papéis vivências que complementem, reparem, ou suplementem as experiências, comportamentos e/ou estados psicológicos associados ao desempenho de um dado papel.

Uma terceira abordagem, é a que define os contornos de um outro modelo, o modelo da **segmentação**. Esta perspectiva decorre da hipótese de relação nula entre trabalho e família e assenta na convicção de que a independência dos dois domínios em termos de tempo, espaço e função torna possível a compartimentação da vida dos indivíduos a um tal ponto que garante o isolamento de cada parte e a preservação do estado de cada uma relativamente às experiências que ocorrem na outra (Edwards & Rothbard, 2000; Evans & Bartolomé, 1984). Na sua tradução vivencial, a segmentação manifesta-se no caso de indivíduos que se esforçam para que o trabalho não passe além da porta de casa e/ou para quem o profissionalismo se avalia pela capacidade de se concentrar no trabalho desligando das preocupações com a família. Em forma de caricatura poder-se-ia comparar o trabalho e a família a dois interruptores, que os indivíduos accionariam na função *on* ou *off* consoante o contexto no qual se encontrassem a participar em cada momento.

O vocabulário associado a cada abordagem é bem eloquente da essência e singularidade da concepção de cada uma quanto à relação trabalho-família: *similaridade*, *extensão*, *generalização*, *familiariedade*, *identidade*, *isomorfismo*, *continuação* e *congruência* são substantivos que tipificam a perspectiva de *spillover* ao passo que *contraste*, *complementariedade*, *oposição*, *competição*, *regeneração* e *heteromorfismo* se constituem como descritores do paradigma da compensação. A perspectiva da segmentação pode ser identificada por indicadores lexicais como *separabilidade*, *divórcio*, *compartimentação*, *independência* e *neutralidade* (Staines, 1980; Zedeck, 1992).

Embora estas três teorias enquadrem a maioria dos trabalhos empíricos acerca da relação trabalho-família, outras perspectivas e dinâmicas são também referenciadas na caracterização da natureza desta relação, nomeadamente as que enfatizam os mecanismos de acomodação (Lambert, 1990), de canalização de recursos (Edwards & Rothbard, 2000), e o conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985).

O processo de **acomodação** sugere uma ordem causal que é o reverso da que define a compensação. Enquanto no processo de compensação é a existência de um baixo envolvimento ou satisfação com um papel que está na origem de um elevado envolvimento noutros papéis, no caso da acomodação é o elevado envolvimento do indivíduo num contexto de papel que limita a sua participação ou envolvimento no outro. Os resultados da acomodação e da compensação são os mesmos: um envolvimento desigual no trabalho e na família. O que diferencia os dois processos são os meios: no caso da acomodação, o trabalhador diminui o seu envolvimento no trabalho de forma a acomodar as exigências decorrentes da família ou vice-versa; no caso da compensação, o trabalhador aumenta o seu envolvimento noutros papéis para fazer face à insatisfação associada ao desempenho de um

papel específico. O processo de acomodação explica, de algum modo, a razão pela qual alguns trabalhadores fazem investimentos superiores no trabalho comparativamente à família. É que é justamente em situações profissionais que se caracterizam pela existência de uma proporcionalidade directa entre as oportunidades de progressão e as contrapartidas financeiras que são oferecidas por um lado, e o grau de investimento pessoal exigido, por outro, que mais o indivíduo, se vê forçado a acomodar os requisitos laborais, deslocando para o trabalho uma parte substancial da atenção que deveria consagrar à família (Lambert, 1990). Dito de outro modo, ocorre acomodação quando um indivíduo responde a um contexto familiar ou profissional envolvente, absorvente e exigente limitando o seu envolvimento no outro.

O processo de acomodação corresponde, em certa medida, a uma situação particular de **canalização de recursos**. Este último mecanismo, refere-se à deslocação ou transferência discricionária de recursos pessoais finitos tal como tempo, atenção e energia de um domínio para o outro. Problemas na gestão destes recursos que provoquem discrepâncias entre o padrão da sua distribuição contingente pelos papéis e o requerido pelas normas próprias de desempenho de papel poderão dar origem a conflitos inter-papel. O **conflito**, que aparece neste contexto não como um processo mas como um resultado, ocorre, por conseguinte, quando as exigências simultâneas de cada um dos papéis são mutuamente incompatíveis, de tal forma que a resposta às exigências de um torna difícil a resposta às exigências dos outros. Ou seja, a participação num dos papéis torna-se mais difícil em virtude da exigência de participação no outro papel.

O conflito trabalho-família pode ocorrer sempre que a dedicação de tempo a um papel consumir tempo que seria necessário para dar resposta às exigências do outro. Este tipo de conflito (*time-based conflict*) pode assumir duas formas: as pressões de tempo associadas à pertença a um contexto podem tornar fisicamente impossível o cumprimento das expectativas associadas ao outro papel; ou as pressões sentidas podem produzir uma preocupação com o papel mesmo quando o indivíduo está fisicamente envolvido com o outro e a tentar satisfazer as exigências que esse outro papel lhe coloca (Bartolome & Evans, 1979 *cit. In* Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito pode ainda resultar da experiência de tensões, ocorrendo, portanto, quando o mal estar associado a um papel (e traduzido em sintomas como insatisfação, fadiga, ansiedade, irritabilidade, depressão, apatia) limita o desempenho do outro. Neste tipo de conflito (*strain-based conflict*) os papéis são incompatíveis na medida em que a tensão psicológica que deriva de um torna difícil a resposta a dar às exigências de outro. Um terceiro tipo de conflito é o que ocorre sempre que o indivíduo se mostra incapaz de ajustar o seu estilo comportamental de modo a satisfazer as expectativas associadas a cada um dos papéis (*behaviour-based conflict*). O indivíduo experimentará este tipo de conflito nas situações em que os comportamentos aprendidos e reforçados num domínio sejam incompatíveis com as exigências do papel noutra domínio e, apesar disso, sejam exibidos neste último sem a introdução de alterações que os adequem ao contexto.

Uma questão de competências?

Spillover, compensação, segmentação, acomodação e canalização figuram entre os processos subjacentes à relação trabalho-família mais referidos na literatura. Estando na origem de explicações alternativas e concorrentes relativamente a essa relação, são, geralmente, vistos como operando de modo independente na forma como o trabalho afecta a família ou a família afecta o trabalho. Contudo, admite-se a possibilidade de poderem funcionar não de forma

competitiva mas em conjugação como faz mais sentido supor que acontece quando se reconhece a interdependência entre o trabalho e a família, quando se considera que os dois domínios se influenciam reciprocamente, e quando se aceita que os seus efeitos tanto podem ser independentes como podem interagir (Brown, 1996; Chow & Berheide, 1988; Greenhaus, 1988; Lambert, 1990; Super, 1980; 1990). Assim, por exemplo, as tensões vividas no contexto profissional pelo indivíduo, ao mesmo tempo que podem reduzir a sua capacidade para interagir de forma positiva com os restantes membros da família, estão a apelar ao sistema familiar para que nele sejam mobilizados recursos que apoiem o elemento fragilizado na gestão da experiência de stresse.

Importa, portanto, reconhecer que as interacções entre os papéis são contínuas e tanto podem resultar em sinergia (promoção da satisfação com a vida para além do que seria esperado se os papéis fossem considerados independentemente), como em homeostase (a satisfação com a vida ultrapassa o que seria esperado caso se considerasse um papel singular na medida em que os indivíduos podem lidar com a insatisfação expandindo para outros papéis ou melhorando as interacções intra-papel) ou até conduzir a entropia crescente (maior insatisfação com a vida do que normalmente seria de esperar se se atendesse a apenas um papel) (Brown, 1996; Brown & Kelly, 1996; Super, 1980; 1990).

Do mesmo modo, ao invés de serem entendidos como processos naturais que ocorrem de forma espontânea na vida dos indivíduos, estes processos podem ser vistos como um espectro de estratégias, que os indivíduos podem pôr em prática para negociar o equilíbrio de papéis, numa procura activa de níveis mais elevados de bem estar psicológico e de satisfação pessoal com a vida. Não faz sentido, pensar que os processos actuam nos indivíduos a salvo de qualquer iniciativa da sua parte. Cada indivíduo tem a oportunidade de escolher a importância, a função e o lugar que cada papel ocupa na sua vida podendo decidir abandonar um papel em prol do envolvimento num outro, influenciar as características do papel levando-o a acomodar melhor as suas necessidades, permanecer no papel envolvendo-se nele o mínimo indispensável para poder aceder às gratificações proporcionadas por outro, redistribuir o seu capital de recursos pelos vários papéis em função da saliência de cada um ou tendo em conta os objectivos e prioridades interpessoais associados a cada um.

Trata-se aqui de ver os indivíduos como agentes activos na gestão dos papéis e na (re)estruturação do seu estilo de vida, capazes de assumir novas orientações em relação aos seus papéis seja em resposta a exigências e pressões do meio seja, de modo proactivo, no sentido de retirar o máximo partido de outros papéis de vida potencialmente mais satisfatórios. Ao invés de se considerar que os indivíduos são meras vias de transmissão e passagem de padrões emocionais e comportamentais entre os domínios ou que é o desapontamento do indivíduo com um papel que o move na procura de experiências mais gratificantes noutros papéis, talvez valha a pena colocar o próprio indivíduo no centro desses processos vendo-o como figura de charneira entre dois mundos paralelos - o mundo do trabalho e o mundo da família - e encarando os processos como estratégias pessoais usadas pelo indivíduo para lidar com as transições implicadas no frequente vaivém entre os dois mundos (Clark, 2000).

Nesta lógica, a capacidade dos indivíduos para reagirem e lidarem com desequilíbrios, conflitos e tensões que ocorram entre o domínio do trabalho e da família, juntamente com a capacidade de intervir proactivamente sobre os

mecanismos de articulação dos papéis reforçando ou afrouxando a fronteira (física, temporal, psicológica) de separação entre as duas esferas de vida, pode ser vista como uma competência pessoal de enorme relevo. Quanto mais o indivíduo dominar o espaço de fronteira entre o trabalho e a família, quanto mais for capaz de antecipar os resultados para si e para cada contexto, da activação de todos os mecanismos que estão ao seu dispor para controlar as transações entre os dois domínios, quanto mais as suas escolhas e decisões se fizerem no sentido de ampliar os efeitos sinérgicos e diminuir os resultados entrópicos da interacção entre os papéis que desempenha no trabalho e na família, maior a probabilidade de alcançar o sucesso na sua vida familiar e profissional.

Um trabalhador que compreenda a fronteira entre os dois domínios como uma faixa separadora que não é hermética mas que permite trocas, poderá gerir o seu envolvimento com os papéis associados a um e outro domínio regulando o grau de permeabilidade dessa fronteira e monitorizando o tipo de elementos (emoções, comportamentos, valores, ideias,...) que circulam. Não sendo desejável que imponha a si próprio uma interdição permanente relativamente ao fluxo trabalho-família (em qualquer das direcções, trabalho-família ou família-trabalho), a percepção de que existe uma fronteira pode servir para sinalizar a pertença a um outro domínio igualmente importante (Clark, 2000) e ser condição de uma gestão mais equilibrada das exigências de ambos os domínios de que é membro. Se, para além disso, o trabalhador for sensível a possíveis variações contextuais e situacionais nas solicitações que lhe chegam de cada um dos domínios e souber manipular a flexibilidade da fronteira poderá responder, em cada momento, às circunstâncias específicas da sua vida profissional e familiar contraindo ou expandindo os limites de cada domínio.

Igualmente importante, será a capacidade do trabalhador para delimitar uma área de intersecção entre o trabalho e a família. Não sendo um espaço exclusivo de nenhum dos domínios, esse território comum poderá abrigar os recursos do indivíduo que são susceptíveis de ser partilhados por ambos, quase como se fosse uma reserva especial das mais valias pessoais e das experiências positivas transferíveis entre os domínios. É, justamente, nesta zona intermédia que se situa um conjunto de capacidades e características individuais que serão de seguida apresentados como pertencentes a uma categoria mais geral de competências que se designou como *competência de gestão de fronteira trabalho-família*. Trata-se de uma categoria que abarca componentes mais específicas como a capacidade de desenvolver relações positivas com figuras significativas dos dois domínios, a capacidade de melhorar progressivamente a qualidade da resposta às responsabilidades presentes nos dois contextos e a capacidade de integrar o trabalho e a família no processo de (re) construção da identidade

A competência de gestão trabalho-família: componentes e requisitos psicológicos

Do ponto de vista individual, esta competência pressupõe um conjunto de disposições e atributos psicológicos específicos que são, justamente, os que contribuem para um melhor ajustamento e sucesso na transição que, diariamente, alguns indivíduos têm de fazer entre os dois domínios. No entanto, é também uma competência que parece poder ser aprendida directamente através do confronto com as dificuldades do desempenho real do duplo papel, o que remete para a noção de inteligência prática enquanto dimensão psicológica que implica a utilização de um nível tácito de conhecimento aprendido através da experiência (Wagner & Sternberg, 1986). Neste caso, este conhecimento tácito, não verbalizado e não ensinado

explicitamente, diria respeito ao saber gerir o *self*, saber gerir a relação com os outros (parceiros de papel) e saber gerir os papéis de vida de forma a maximizar a “produtividade” nos dois contextos, isto é, a resposta a dar às responsabilidades familiares e profissionais.

Este conhecimento tácito seria aprendido através dos resultados de tentativas de conciliação dos dois domínios, concretizadas em respostas específicas a situações de interferência ou conflito entre os papéis a eles associados. Implica também, uma compreensão apurada das características estáveis e das flutuações nas condições objectivas do ambiente familiar e profissional, o que faz apelo à inteligência contextual (um aspecto da inteligência que envolve o conhecimento do ambiente e das formas de o manipular; Hammer, 1985). Este nível tácito de conhecimento cumpre de alguma maneira a função de um conhecimento prático, ou seja, de saberes que são mobilizados durante processos de adaptação, transformação ou selecção de ambientes (Sternberg & Caruso, 1985).

Considerando as opções que estão ao alcance do indivíduo no que se refere à gestão da fronteira trabalho-família, é forçoso admitir-se que algumas das estratégias, mais do que uma simples resposta de adaptação às condições existentes em cada domínio, representam esforços no sentido de influenciar/alterar os papéis, ou de proteger uns e rejeitar outros. Outras competências são, por isso, chamadas a co-participar nestes processos, nomeadamente competências de resolução de problemas, competências de planeamento e até competências de raciocínio numérico. Na impossibilidade de uma entrega total, de uma presença constante, e de uma dedicação incondicional aos dois domínios, cabe aos indivíduos resolverem problemas tão complexos quanto o de decidirem como canalizar os seus recursos e priorizar os domínios num contexto em que as obrigações rivalizam com as motivações e as exigências externas reclamam preferência. É também a eles que lhes cabe identificar e accionar as melhores formas de lidar e resolver situações de incompatibilidade entre as responsabilidades familiares e profissionais de modo a assegurar que o conflito emergente não compromete a sua qualidade de vida. Adicionalmente, é essencial que organizem no plano imediato, e projectem a médio e longo prazo, os investimentos em cada papel de modo socialmente realista e pessoalmente satisfatório. Finalmente, na administração de cada 24 horas, de cada *stock* energético ou unidade atencional, impõem-se-lhes cálculos complexos, talvez os únicos em que as operações de adição (de tarefas) implicam sempre divisão (pelos papéis) e subtracção (de recursos pessoais) e os resultados se querem multiplicadores do bem estar (Frone, Russel & Cooper, 1997).

Na medida em que as experiências vividas em cada domínio desencadeiam uma certa resposta emocional, é também importante que a competência de gestão de fronteira se revista de uma componente importante de regulação das emoções porquanto elas são susceptíveis de trespassar a fronteira e afectar o envolvimento noutros papéis. Destacam-se, essencialmente, as situações em que o desempenho de um papel num dos domínios desorganiza emocionalmente os indivíduos gerando níveis elevados de stresse que, por processos de contágio, podem produzir disrupções nas emoções e comportamentos dos restantes membros com quem interage noutros domínios (Almeida, Wethington & Chandler, 1999; Larson & Almeida, 1999). Para impedir que estas emoções negativas sejam transmitidas de um domínio para outro através da fronteira, parece fundamental que os indivíduos evitem ruminar sobre os problemas ou situações que lhe deram origem e que, em vez de gastarem energia em esforços de autocontrole, sejam capazes de desviar a atenção do mal-estar que elas produzem no *self* (Nolen-Hoeksema, 1987; Wood *et al.*, 1990).

A utilização de mecanismos de *coping* deste tipo tenderá a diminuir a fadiga (mental e física) e a aumentar a disponibilidade emocional e a energia disponível para as actividades ligadas ao domínio que, não sendo fonte primária de stresse, pode até ter um papel de relevo no amortecimento das consequências deste (Barnett *et al.*, 1992; Eggebeen & Knoester, 2001). É fundamental que, na gestão da permeabilidade da fronteira, o indivíduo assegure que ela funcione como um filtro selectivo que retém as emoções negativas mas não oferece resistência à passagem das emoções positivas, uma vez que são estas últimas as que mais o predispõem para o contacto interpessoal (Wood *et al.*, 1990), que o tornam socialmente mais atraente (George, 1991), que actuam como suplemento motivacional para o envolvimento noutras actividades e que até o energizam (Bielby & Bielby, 1988).

Para além destes factores de ordem cognitiva e emocional, a gestão de fronteira trabalho-família implica um certo nível de competências sociais. As opções do indivíduo face à articulação dos papéis (abandonar, acomodar, compensar, segmentar, integrar) não são indiferentes às pessoas com quem ele interage no desempenho do papel e que são fonte de expectativas, prescrições, definições, penalizações ou gratificações relativamente à qualidade desse desempenho (Blumer, 1982; Charon, 1998). É, por isso, importante que o indivíduo seja sensível às necessidades dessas outras pessoas (os filhos, a esposa, o empregador, o colega de trabalho), que tenha noção de como as suas escolhas as afectam e que seja capaz de inferir a reacção dos outros a possíveis alterações na permeabilidade ou flexibilidade da linha que separa os domínios.

Na medida em as figuras com quem o indivíduo se relaciona nos dois contextos procurarão, naturalmente, salvaguardar a integridade do seu ambiente e protegê-lo das intrusões ou agressões do domínio concorrente, é essencial que o indivíduo comunique regularmente com elas acerca dos encargos, responsabilidades e motivações que o ligam aos outros domínios em que investe. Tendo consciência da importância, das obrigações e das exigências que cada domínio acarreta para a vida do indivíduo, mais preparados os membros de cada um dos contextos estarão para o entender e apoiar em situações que impliquem a deslocação e, portanto, a perda ou diminuição temporária do seu tempo e atenção. Convirá, por isso, que o trabalhador revele ao supervisor o essencial do que se passa na família e que vá partilhando no contexto familiar os aspectos que elucidam das condições objectivas e subjectivas nas quais desenvolve o seu trabalho, para que as pessoas significativas dos dois domínios estejam informados acerca das suas necessidades e possam ser responsivas em relação a elas.

Em circunstâncias especiais, que exijam uma repartição mais desproporcional de recursos e em que não seja possível contar à partida com a compreensão e a aceitação das figuras chave desses contextos, será, pelo menos, desejável que o indivíduo disponha da assertividade necessária para reclamar por direitos e interesses pessoais legítimos e para resolver possíveis conflitos interpessoais que resultem de desacordos quanto ao grau no qual é tolerável a interferência de um domínio no outro ou de discrepâncias na interpretação do que é ou não apropriado no exercício de um dado papel.

Ser competente na gestão da fronteira trabalho-família: contribuições das organizações.

As organizações podem também contribuir de forma decisiva para que os seus recursos humanos possam realizar com êxito esta tarefa diária de coordenação do duplo papel profissional e familiar. Desde logo, valorizando nos processos de

selecção dos seus recursos humanos, candidatos que sejam portadores das competências de ordem sócio-cognitivas e emocionais que foram apontadas como pré-requisitos da competência mais geral de gestão da fronteira trabalho-família. Recrutando indivíduos com o perfil descrito, os empregadores, têm uma maior garantia de que os trabalhadores que colocam ao seu serviço estarão mais aptos a negociar e a estabelecer compromissos entre os seus interesses privados e os interesses da organização em momentos que o requeiram.

Considerou-se, no entanto, que algumas das aptidões e competências mais desejáveis se desenvolvem a partir da exposição e resposta dos trabalhadores a situações de vida que desafiem a sua capacidade para lidar no concreto com as exigências colocadas pelos dois domínios. Do ponto de vista das empresas, faz, assim, todo o sentido, a definição e aplicação de políticas e normativos (de licenças, de dispensas, flexibilidade de horário, duração do tempo de trabalho, deslocalização do posto de trabalho,...) e a criação de um conjunto de estruturas internas (de prestação de cuidados infantis, de consulta psicológica aos trabalhadores,...) susceptíveis de tornar a fronteira mais elástica e de facilitar ao trabalhador a escolha e experimentação de diferentes estratégias de gestão do interface trabalho-família, até à consolidação de um certo conhecimento prático sobre a melhor forma de se comportar nesse interface.

Neste contexto, a distinção entre *spillover* directo e indirecto, serve para mostrar que talvez não baste que os empregadores intervenham sobre características objectivas do papel profissional que interferem directamente na qualidade do envolvimento do trabalhador na família (ex. duração do horário de trabalho). A solução para os problemas de conjugação do duplo-papel poderá ter de atender à experiência subjectiva do indivíduo (ex. uma medida como a de redução do horário de trabalho apenas facilitará a gestão dos papéis, se o trabalhador sentir que, apesar da diminuição do tempo de trabalho, consegue realizar, em quantidade e qualidade, exactamente as mesmas actividades de antes; se, pelo contrário, a diminuição do tempo de trabalho for sentida pelo trabalhador como uma pressão adicional relativamente ao ritmo de trabalho, ou for sentida como implicando perdas na qualidade do que produz, a fadiga e/ou insatisfação profissional que daí poderá resultar poderá torná-lo menos responsivo às necessidades da família). Os empregadores parecem assim, poder apoiar a integração dos dois domínios quer reforçando a relação entre certas condições objectivas num domínio e os resultados directamente obtidos no outro, quer indirectamente influenciando a reacção subjectiva dos trabalhadores às próprias políticas (Lambert, 1990). Também aqui os aspectos comunicacionais e interpessoais assumem centralidade, com a ênfase a aparecer colocada na necessidade da empresa investir em oportunidades de formação que habilitem, sobretudo os supervisores directos (figuras que têm um papel marcante na difusão das políticas e da cultura organizacional) a manifestarem sensibilidade, interesse, compreensão e apoio em relação aos trabalhadores que têm vidas familiares exigentes ou atravessam situações familiares mais críticas e até a saberem encorajá-los e orientá-los para a utilização dos normativos internos aplicáveis (Galinsky & Stein, 1990).

Coadjuvando este tipo de medidas, os empregadores podem ainda desenvolver um conjunto paralelo de iniciativas tendentes ao reforço dos níveis de identificação do indivíduo com o domínio profissional. Através delas, a empresa não só minimiza o risco que poderia advir para a produtividade e para investimento do indivíduo no trabalho da flexibilização da fronteira, como protege a própria empresa da acusação de falso protecção e da suspeita de intenções manipulatórias (Regan, 1994). Para isso, torna-se necessário a implementação de mudanças na

cultura organizacional que incrementem a motivação e o sentimento de pertença dos trabalhadores. O indivíduo tenderá a representar o trabalho como mais importante para si, na medida em que sinta que também ele é importante para o trabalho. Se o empregador tiver o cuidado de lhe atribuir funções e responsabilidades com as quais se identifique e se procurar promover a sua evolução profissional, patrocinando, nomeadamente, ocasiões de aprendizagem que lhe permitam melhorar a sua performance e perceber-se mais competente e eficaz no exercício das suas actividades, o vínculo do indivíduo ao trabalho poderá ser um factor determinante na escolha de formas de acomodação das suas responsabilidades familiares que não tragam prejuízos à sua vida profissional.

Interessa, efectivamente, sublinhar que cada vez que o indivíduo transita de domínio, cada vez que movimenta a linha que separa os domínios ou procura controlar os elementos que os atravessam, para além de atender às condições impostas pelo ambiente externo tem em conta critérios de natureza intrínseca, nomeadamente o grau da sua própria identificação com cada um dos papéis e actividades que desempenha enquanto membro dos dois domínios (Frone, Russel & Cooper, 1995). Sem um mínimo de identificação com o papel, este não adquire a saliência psicológica indispensável para que o indivíduo oriente para ele os seus investimentos e nele aspire a padrões de excelência. A identificação e o investimento representam as razões pelas quais o indivíduo se envolve com um dado papel (Rothbard, 2001). Na ausência desta identificação, o equilíbrio entre os papéis familiar e profissional, não sendo desejado pode ficar comprometido ou até tornar-se inatingível.

De acordo com o modelo de Greenhaus & Beutell (1985), o conflito trabalho-família é intensificado sempre que ambos os papéis familiares ou profissionais são salientes e centrais para o auto-conceito do indivíduo. Quanto mais importante um dado papel for para um indivíduo, mais tempo e energia serão investidos nesse papel, sendo o indivíduo potencialmente menos responsivo às exigências do(s) outro(s) papel(eis). O sentimento de estar a negligenciar um dado papel será mais suportável se o investimento de atenção e esforço pessoal no papel alternativo for proporcional à elevada importância desse papel para o indivíduo. Se, pelo contrário, o indivíduo avalia os dois papéis numa escala de importância máxima, o investimento pessoal num deles acompanhar-se-á mais provavelmente da preocupação de não estar a dedicar ao outro papel significativo a mesma atenção. Diferentes perfis de identificação com os domínios podem, por isso, dar origem a preferências e decisões distintas no que se refere ao posicionamento da fronteira (com a consequente redução de um dos dois espaços, o do trabalho ou o da família), à sua permeabilidade e ao grau de intensidade do potencial conflito entre ambos (Cinamon & Rich, 2002).

Tal significa que, na gestão da relação trabalho-família, o maior e o mais importante desafio que se coloca aos indivíduos não é tanto o de estimar a urgência das tarefas a realizar, o de racionalizar o tempo e definir os melhores métodos de conciliação entre o papel profissional e familiar, mas é o de atribuir significado aos papéis e responsabilidades que assume em cada domínio (Debats, 1999). Talvez essa seja a principal razão pela qual os resultados da investigação não são unívocos no que se refere ao tipo de assimetria que existe na permeabilidade da fronteira trabalho-família e no que diz respeito ao papel da variável género. Se uns estudos revelam que, independentemente do género, o trabalho penetra mais no domínio familiar do que as questões familiares se intrometem no contexto profissional (Eagle, Miles & Icenoble, 1997), outros descrevem diferenças de género na permeabilidade da fronteira com as mulheres a terem mais dificuldade em impedir a intrusão da vida

familiar na esfera profissional e com o trabalho a invadir mais o domínio familiar no caso dos homens (Loscoco, 1997; Rothbard, 2001). É provável que os significados pessoais que os indivíduos atribuem a cada domínio/papel sejam divergentes e que, por essa razão, também a relação trabalho-família seja encarada e experimentada de modos diferenciados mesmo no interior do próprio grupo sexual de pertença.

As diferenças na atribuição de significado e a importância da identificação com cada papel mostra que as estratégias de gestão trabalho-família podem ser vistas como meios que, através de arranjos na fronteira que os demarca, permitem aos indivíduos governar os seus recursos e investimentos (de tempo, de energia, cognitivos, emocionais, comportamentais). Espera-se que os esquemas familiares e profissionais que, por este meio, vão sendo sucessivamente definidos e redefinidos, lhes dêem a oportunidade de experimentar cada um dos papéis de forma significativa para o seu auto-conceito, isto é, sem o sentimento de um *self* saturado ou dicotomizado e sem desintegração ou fragmentação da identidade pessoal (Dorn, 1992; Gergen, 1991; Giddens, 1997). Tão importante como arrumar os papéis por fora será arrumá-los por dentro, ou seja, conseguir articular as experiências associadas ao trabalho e à família num sentido coerente de identidade (Golden, 2001; Marks & MacDermid, 1996).

Tanto os trabalhadores, como os empregadores, como as famílias - e a montante, também os investigadores, ao nível do aprofundamento do seu estudo empírico, - têm de tornar-se progressivamente mais competentes na determinação e domínio dos processos e mecanismos de relação trabalho-família que, utilizados na gestão desse espaço fronteiriço, mais promovem ou mais debilitam o bem estar, a funcionalidade, a integridade, e a coerência dos principais sistemas envolvidos: o individual, o familiar e o organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, D. M., Wethington, E., & Chandler, A.L. (1999). Daily transmission of tensions between marital dyads and parent-child dyads. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 1, 49-61.
- Barnett, R.C., Marshall, N.L., & Pleck, J.H. (1992). Men's multiple roles and their relationship to men's psychological distress. *Journal of Marriage and the Family*, 54, 358-367.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método*. Barcelona: Hora S.A.
- Brown, D. (1996). Brown's Values based, holistic model of career and life role choices and satisfaction. In Duane Brown and Linda Brooks (Eds.), *Career Choice and Development* (pp.337-372). San Francisco: Jossey Bass. (3.ª ed.).
- Brown, D., & Kelly, C.R. (1996). Values in life role choices and outcomes: A conceptual model. *The Career Development Quarterly*, 44, 3, 211-223.
- Charon, J.M. (1998). Symbolic Interactionism. An introduction, an interpretation, an integration. *New Jersey: Prentice Hall*.
- Chow, E. & Berheide, C. (1988). The interdependence of family and work: A framework for family life education, policy and practice. *Family Relations*, 37, 23-28.
- Cinamon, R. G. & Rich, Y. (2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for the work-family conflict. *Journal of Counselling Psychology*, 49, 212-220.
- Clark, S. C. (2000). Work /family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 6, 747-770.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348-365.

- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37, 425-442.
- Debats, D. L.(1999). Sources of meaning: An investigation of significant commitments in life. *The Journal of Humanistic Psychology*, 39, 4, 30-57.
- Dorn, Fred J. (1992). Occupational Wellness: The integration of Career Identity and Personal Identity. *Journal of Counseling and Development*, 71, 176-178.
- Eagle, B. W., Miles, E.W., & Icenoble, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168-184.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25,1, 178-199
- Eggebeen, D.J., & Knoester,C. (2001). Does fatherhood matters for men? . *Journal of Marriage and the Family*, 63,2, 381-393.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 9-21.
- Frone, M. R., Russel, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Russel, M. & Cooper M. L. (1995). Job Stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.
- Frone, M. R., Russel, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.
- Frone, M.R.,Yardley, J.K., & Markel, K.S. (1997).Developing and testing an interactive model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behaviour*, 50, 145-167.
- Galinsky, E. & Stein, P.J. (1990). The impact of human resource policies on employees: Balancing work/family life. *Journal of Family Issues*, 8, 368-383.
- George,J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviours at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Gergen, K. (1991). *The saturated self: dilemmas of Identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e Identidade Pessoal* (2.^a ed.).Oeiras: Celta Editora.
- Golden, A. G. (2001). Modernity and the communicative management of multiple roles: The case of the worker-parent. *The Journal of Family Communication*, 1, 233-264.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 1, 76-88.
- Greenhaus, J. H. (1988). The intersection of work and family roles: Individual, interpersonal, and organizational issues. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 3, 4, 23-44.
- Hammer, S.H. (1985). Stalking intelligence: IQ isn't the end of the line ; you can be smarter. *Science Digest*, 93, 31-37.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, 3, 239-257.
- Larson, R. W., & Almeida, D.M. (1999). Emotional transmission in the daily lives of families: A new paradigm for studding family processes. *Journal of Marriage and the Family*, 61,1,5-22.Loscoco, K.A. (1997). Work-family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vaocational Behaviour*, 50, 204-226.

- Marks, S.R., & MacDermid, S.M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58,2, 417-
- Nolen-Hoeksema, S. (1987). Sex differences in Unipolar depresión: Evidence and Theory. *Psychological Bulletin*, 101, 259-282.
- Regan, M. (1994). Beware the work/family culture shock. *Personnel Journal*, Jan. 35.
- Rothbard, N. O. (2001). Enriching of depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, Dec.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 2, 111-129.
- Sternberg, R.J. & Caruso, D.R. (1985). Practical modes of Knowing. In E. Eisner (Ed.), *Learning the ways of knowing* (pp.133-158). Boston: Little, Brown.
- Super, D. E. (1980). A life-span, a life space approach to career development. *Journal Vocational Behaviour*, 16, 282-296.
- Super, D. E. (1990). A life-span, a life space to career development. In D. Brown, L. Brooks, & alt.(Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. S. Francisco: Jossey-Bass, 197-261.
- Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. In Sheldon Zedeck (Ed.), *Work, Families and Organizations* (pp. 1-32). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wagner, R. K. & Sternberg, R.J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 436-458.
- Wood, J.V.A., Saltzberg, J.M. & Goldsamt, L.A. (1990). Does affect induce self-focused attention? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 899-908.